

## RESUMEN ETRATEGICO UNIDAD COODINADORA DE LA REFORMA DE CARABINEROS Noviembre 2020

El siguiente documento tiene como objetivo dar cuenta de los principales aspectos abordados en el taller estratégico de la Unidad Coordinadora Reforma de Carabineros realizado el 21 de noviembre de 2020. En esta instancia dirigida por el Laboratorio de Gobierno<sup>1</sup>, participaron altas autoridades de gobierno, académicos y representantes de todos los escalafones de Carabineros de Chile. Su principal propósito fue: Alinear los objetivos esperados de la Reforma, acordar el rol de la Unidad Coordinadora en virtud de los objetivos y definir una agenda de acciones de la Unidad de corto plazo

### I. DEFICINIÓN DE UN MAPA ESTRATEGICO

A través del trabajo colaborativo de los asistentes se construyó un mapa estratégico que ayuda a explicar de manera visual, las distintas conexiones de los objetivos mediante una relación causa- efecto. Para la Reforma de Carabineros, se consideraron cuatro perspectivas para la definición de los objetivos estratégicos: desde usuarios, acciones para lograrlo, capacidades necesarias y recursos o condiciones financieras.

#### I.I Perspectiva de Usuarios

*¿Qué esperamos generar en los usuarios y la comunidad?*, la Unidad Coordinadora de la Reforma a Carabineros definió cuatro objetivos estratégicos que se consideran como los objetivos últimos que la Reforma debe alcanzar en el mediano-largo plazo.

1. Aumentar la legitimidad de Carabineros en relación con su ejercicio de la fuerza pública.
2. Mejorar la satisfacción de la comunidad con los diversos servicios que presta Carabineros.
3. Aumentar la confianza de la ciudadanía en Carabineros como institución.
4. Mejorar la percepción de Seguridad de la población.

---

<sup>1</sup> Para mayor información sobre este órgano de innovación pública: <https://www.lab.gob.cl/el-lab/>

## I.II Perspectiva de Accionar

*¿Qué debemos hacer de forma excelente para lograrlo?* la Unidad Coordinadora de la Reforma a Carabineros definió siete objetivos estratégicos que se consideran claves para alcanzar en términos de cómo debe desarrollar su accionar.

1. Fortalecer un accionar con enfoque de DDHH y género.
2. Aumentar la eficacia policial en el cumplimiento de sus funciones.
3. Lograr una transparencia activa de valor para la ciudadanía.
4. Transitar hacia una Policía de proximidad, más cercana y accesible a la comunidad.
5. Fortalecer un accionar coordinado con otras instituciones relacionadas a la función de seguridad pública y justicia.
6. Optimizar la cobertura de la función policial a nivel nacional.
7. Priorizar las funciones y roles que se consideren más críticos.

## I.III Perspectiva de Capacidades

*¿Qué capacidades necesitamos desarrollar para lograrlo?* la Unidad Coordinadora de la Reforma a Carabineros definió ocho objetivos estratégicos que se consideran como habilitadores necesarios para el desarrollo del accionar que se desea establecer.

1. Mayor profesionalización y desarrollo de la carrera policial.
2. Nueva formación policial (inicial y permanente) con foco en el respeto a los DDHH y al enfoque de género.
3. Instalar transversalmente los enfoques de DDHH y género dentro de las distintas políticas, planes y procedimientos.
4. Aumentar y potenciar la participación de mujeres en la policía.
5. Fomentar la actualización y gestión del conocimiento de forma continua.
6. Mejorar el control interno y externo sobre el accionar de la Institución.
7. Adaptabilidad de la función policial a la realidad del entorno y los territorios.

8. Lograr una comunicación clara y cercana con el entorno.

#### I.IV Perspectiva de Recursos

¿Qué condiciones financieras necesitamos para desarrollarlo?, Unidad Coordinadora de la Reforma a Carabineros definió tres objetivos estratégicos que se consideran necesarios para alcanzar las capacidades esperadas.

1. Mejorar los incentivos en la gestión del personal.
2. Asegurar recursos para la transformación permanente.
3. Mejorar la priorización y asignación de recursos.

## II. PRINCIPIOS DE LA REFORMA

A partir de la definición de objetivos estratégicos, la Unidad Coordinadora estableció el marco (framework) de principios que deberá regir toda acción y recomendación que se siga en virtud de la Reforma a Carabineros de Chile.

Este marco debería ser por el cual la Unidad revise constantemente la coherencia y consistencia entre principios, contenidos, acciones y medidas del Plan de Implementación de la Reforma a Carabineros.

Subordinación a la Autoridad Civil: la totalidad de acciones y medidas propuestas en el Plan de Implementación se enmarcan en la subordinación de Carabineros a la autoridad civil.

Enfoque de Derechos Humanos: el respeto y resguardo de los Derechos Humanos por parte de Carabineros es un eje central de la Reforma, el cual será observado de manera transversal en las acciones propuestas en el Plan de Implementación.

Eficacia/Desempeño Policial: se buscará mejorar la eficacia del accionar policial en todo nivel, lo que se verá reflejado en la implementación de la Reforma, perfeccionando las acciones de Carabineros de manera transversal, abarcando todos los roles y tareas que cumple o cumplirá la institución.

Enfoque de Género: se considerará un enfoque de género dentro de todos los aspectos, políticas, planes y procedimientos vinculados con la implementación de la Reforma.

Coordinación con el sistema de Seguridad y Justicia: la coordinación con todas las instituciones que son corresponsables de la seguridad y justicia será un foco fundamental en la implementación de la Reforma de Carabineros.

Transparencia y Rendición de Cuentas: la ciudadanía demanda mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas a todas las instituciones del Estado, en ese sentido, las

acciones buscaran velar por la consistencia del Plan de Implementación de la Reforma con este valor.

### III. ROL DE LA UNIDAD COORDINADORA

De acuerdo a lo mandatado por el Presidente Sebastián Piñera, el rol permanente de esta Unidad es de Asesoría, el que se materializa a través de opiniones y recomendaciones en base a sus distintas perspectivas y experiencias con el fin de crear un Plan de Implementación de la Reforma en un plazo de 12 meses. Asimismo, presenta un rol de Seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos en virtud de ese plan.

Adicionalmente, los miembros permanentes de la Unidad acordaron la necesidad de definir un equipo operativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Este equipo está encargado de la ejecución de las recomendaciones, interactuando de manera continua con la Unidad para compartir y dar cuenta de los estados de avance. Este equipo tendrá un Secretario Ejecutivo y un grupo técnico gestor.

Los alcances de la Unidad Coordinadora se enmarcan en 5 ámbitos:

1. Es una Unidad transitoria de apoyo al Ministerio del Interior o al Ministerio que lleve la Seguridad Pública, cuya función principal es apoyar la implementación de la Reforma a Carabineros.
2. El entregable principal de la Unidad es un Plan de Implementación a 12 meses para todas las acciones, medidas y productos concretos que se realicen durante lo que queda de este periodo Presidencial.
3. Todo lo que haga la Unidad debe estar supeditado a los objetivos estratégicos y principios de largo plazo de la Reforma.
4. Tiene una mirada transversal y a la vez técnica, que colabora con el rol decisional del Gobierno.
5. Incorpora a integrantes de los distintos estamentos de Carabineros, quienes son los protagonistas del proceso de transformación de la institución.

#### IV. EJES PRIORITARIOS DE ACCIÓN

Tras el trabajo de diagnóstico y revisión de las distintas instancias, se consideró transformar las acciones previamente avanzadas en cuatro ejes prioritarios de acción, los que tienen un carácter estratégico respondiendo de manera mucho más eficiente a lo mandatado a la Unidad.

1. **Gobernanza e Institucionalidad:** Eje vinculado a la revisión de la actual institucionalidad y gobernanza de seguridad pública en el país con el fin de actualizarla considerando los nuevos desafíos en la materia.
2. **Carrera y Formación:** Eje enfocado en llevar a cabo las mejoras asociadas a la formación y carrera de los funcionarios de Carabineros considerando los principios expuestos anteriormente.
3. **Modernización de la Gestión:** Eje enfocado en aquellas acciones asociadas a mejorar el desempeño de la acción policial de manera transversal, incorporando mecanismos de transparencia y control.
4. **Control de Orden Público:** Enfoque en acciones que busquen aumentar la eficacia en el control de orden público, dotando de las competencias y medios para cumplir esta labor con pleno respeto a los Derechos Humanos

#### VI. MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA REFORMA

A partir de las acciones levantadas anteriormente, se realizó una propuesta de mapa estratégico, ordenando estas en función de cuatro niveles, señalando la potencial causalidad de cada uno de los cuadros:

- **Recursos:** Hace referencia a los recursos financieros y presupuestarios necesarios para implementar los objetivos.
- **Capacidades:** Dice relación con las capacidades institucionales necesarias para la comisión de las acciones encomendadas.
- **Accionar:** Son las acciones que deben llevarse a cabo para la ejecución de la Reforma conforme a los principios expuestos.
- **Usuarios:** Son los efectos que las acciones tendrán en los usuarios/ciudadanos tras la implementación de las acciones

Imagen 01: Mapa Objetivos Estratégicos de la Reforma

